

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

**Профилактика синдрома эмоционального выгорания
руководителя современной образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
зав.кафедрой С. Л. Фоменко

дата

подпись

Исполнитель:
Терещенко Ксения Вагифовна,
студентка группы МЕН – 1601z

подпись

Руководитель:
Фоменко Светлана Леонидовна,
д.п.н., доцент

подпись

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФИЛАКТИКИ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Синдром эмоционального выгорания руководителя образовательной организации: понятие, значение, подходы к диагностике.....	9
1.2 Социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.....	18
1.3 Значение и виды профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.....	27
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	34
2.1 Диагностика уровня эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.....	34
2.2 Модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.....	40
2.3 Рекомендации по реализации модели профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.....	51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время система образования претерпевает постоянные изменения. Это касается в первую очередь нормативно-правовой базы: введение ФГОС и профстандарта педагога; апробация и внедрение инновационных педагогических технологий; создание современных условий для реализации педагогической деятельности: мобильные классы, доступная среда; изменения контингента обучающихся (инклюзивное образование) и т. д. Руководитель образовательной организации первым сталкивается со всеми вышеперечисленными изменениями в системе образования. Содержание деятельности и условия труда в образовательной организации необходимо приводить в соответствие с новыми требованиями и стандартами. При этом крайне важно заработать или сохранить статус образовательной организации, всегда быть конкурентоспособным на рынке образовательных услуг. Руководитель современной образовательной организации должен успешно решать данные задачи, предвидя трудности, с которыми ему придется столкнуться во взаимоотношениях с подчиненными. В том случае, если требования постоянно преобладают над ресурсами, у человека нарушается состояния эмоционального равновесия. Иными словами требования, которые предъявляются современному руководителю могут не совпадать с его возможностями. Данные факты неизбежно ведут руководителя к эмоциональному выгоранию.

Имеется целый ряд отечественных и зарубежных исследований, посвященных изучению ведущих факторов эмоционального выгорания среди представителей социномических профессий в целом: К. Маслач, А. Пайнс, Н. Е. Водопьянова, М.Ю. Горохова, Э.Р. Ганеева, Н.Аминов, Н. Андрущенко, В. В. Бойко, С. Иевлева, К. Кондо, О.В. Крапивина, И. Н. Моховиков, М.М. Скугаревская, Т. В. Форманюк, Х. Дж. Фрейденберг.

Существует ряд исследований (Б.П. Бунк, В.Б.Шауфели, Дж.Ф. Юбек, R.Miller, R.Leiter, и др.), посвященных изучению вклада субъективного фактора в формировании эмоционального выгорания (переживание социального сравнения, переживание одиночества, несправедливости в профессиональных отношениях и социальной несправедливости, удовлетворенности трудом и др.), однако результаты анализа научной литературы по проблеме показывают, что в основном это зарубежные исследования. К тому же определенные психологические характеристики среды жизнедеятельности также могут сказываться на особенностях данных субъективных переживаний, что также может влиять на особенности эмоционального выгорания у руководителей образовательных организаций.

Таким образом, анализ теоретических работ, посвященных изучению эмоционального выгорания и результаты собственных эмпирических исследований позволили выявить **противоречие** между необходимостью реализации системы мер, направленных на профилактику синдрома эмоционального выгорания руководителя образовательной организации и отсутствием модели профилактики СЭВ (далее синдрома эмоционального выгорания), применимой к руководителю современной образовательной организации.

Данное противоречие позволило сформулировать **проблему** исследования: невозможность преодолеть синдром эмоционального выгорания руководителя образовательной организации без разработки модели профилактики СЭВ руководителя образовательной организации.

Объект исследования - процесс эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Предмет исследования - модель профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Цель исследования - на основе анализа литературы и проведенной опытно- поисковой работы разработать модель профилактики синдрома

эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Проанализировать существующие подходы к изучению феномена эмоционального выгорания, обобщить и систематизировать теоретические данные по проблеме эмоционального выгорания.

2. Проанализировать социально-экономические, личностные и профессиональные факторы риска развития синдрома эмоционального выгорания руководителя образовательной организации.

3. Определить значение профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

4. Провести опытно-поисковую работу по определению уровня эмоционального выгорания у руководителей образовательных организаций города Екатеринбурга.

5. Разработать модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

6. Составить рекомендации по реализации модели профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Методы исследования. Для решения поставленных задач и проверки исходных предположений был использован комплекс взаимодополняющих методов, адекватных предмету исследования: логико-психологический анализ литературы по исследуемой проблеме, эмпирические методы (тестирование, анкетирование, наблюдение, опрос).

Научная новизна и теоретическая значимость исследования заключается в обобщении научных знаний о синдроме эмоционального выгорания в контексте деятельности руководителя современной образовательной организации; выявлении специфики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации, а также в разработке теоретической модели профилактики

эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Практическая значимость. Полученные результаты важны для понимания причин развития и профилактики эмоционального выгорания руководителей образовательных организаций.

Разработанные рекомендации и модель профилактики синдрома эмоционального выгорания может быть использована руководителями образовательных организаций для решения аналогичных проблем.

Основное положение, выносимое на защиту. Модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации включает в себя следующие компоненты: целевой, организационный, содержательный и результативный. Организационный компонент включает организационные, психолого-педагогические и санитарно-гигиенические группы условий профилактики СЭВ; содержательный компонент в свою очередь состоит из диагностического, информационного и деятельностного блоков, а также повторной диагностики.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

Список печатных работ по теме исследования:

1. Фоменко С.Л., Терещенко К.В. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРИЧИНЫ И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ. Статья опубликована в сборнике V Международной научно-практической конференции «Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы» - 2017 год. Сертификат участника в наличии. Выходные данные: О-23 Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] : сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. А. А. Симоновой, С. Л. Фоменко ; общ. ред.

М. А. Воробьёвой. – Электрон. дан. – Екатеринбург : [б. и.], 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

2. Фоменко С.Л., Терещенко К.В. САМОРАЗВИТИЕ В ПРОФИЛАКТИКЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. Статья опубликована в сборнике VII Международного форума «Самовоспитание и саморазвитие субъектов образования: теория и практика» - 2018 г.

3. Воробьёва М. А., Журавлёва Е. С., Терещенко К. В. Особенности трудовой мотивации сотрудников образовательных организаций. Статья опубликована в журнале «Педагогическое образование в России» № 5, 2018г.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФИЛАКТИКИ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Синдром эмоционального выгорания руководителя образовательной организации: понятие, значение, подходы к диагностике

Синдром эмоционального выгорания как феномен активно изучают в США, начиная с 70-х гг. XX в.. Впервые понятие «burnout» (выгорание) было введено в науку американским психиатром Х. Дж. Фрейденбергом в 1974 г. «для описания особого расстройства личности у здоровых людей, возникающего вследствие интенсивного и эмоционально перегруженного общения в процессе профессиональной работы с клиентами, пациентами, учениками» [13, с.12]. Фрейденберг также отмечал, что синдром эмоционального выгорания включает симптомы общей физической утомленности и разочарованности в так называемых, «помогающих» профессиях.

Проблема выгорания исследуется в отечественной науке, начиная с 1980-х гг. Равноправно при этом используются такие термины, как «профессиональное выгорание», «эмоциональное выгорание» и «психическое выгорание». Первоначально в отечественной психологии появился термин «эмоциональное сгорание», введенный Форманюк Т.В. [32]. Использование термина «эмоциональное выгорание» закономерно потому, что симптом эмоционального истощения является самым первым и основным в данном синдроме и запускает остальные симптомы. Используя термин «профессиональное выгорание», исследователи подчеркивают, что данный синдром проявляется в профессиональной сфере и связан с отношением человека к работе. Наиболее распространенный в данное время термин «психическое выгорание» [21, 22, 19] акцентирует внимание на том, что выгорание происходит в сфере психического и затрагивает все сферы

личности. Хотя использование термина «психическое выгорание» является на данный момент наиболее популярным, мы считаем термин «эмоциональное выгорание» более удачным.

Российский исследователь, Кузнецов А.А. в своей статье «Историко-генетический анализ феноменологического пространства «выгорания» выделяет три направления в изучении синдрома эмоционального выгорания:

1. Структурное направление.
2. Процессуальное направление.
3. Интегративное направление [31].

Исследователи дают различные определения понятию эмоциональное выгорание. Американские психологи, представители структурного направления А. Пайнес и Е. Аронсон (1981 г.) эмоциональное выгорание трактуют, как «состояние физического, эмоционального и когнитивного истощения в связи с продолжительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях» [31, с.38]. По мнению А. Пайнеса и Е. Аронсона ведущим фактором выгорания является истощение. Такое определение выгорания в сравнении с определением Х. Дж. Фрейденберга выступает более широким, потому как, во-первых, психологи включили физические симптомы, а во-вторых, по их мнению, появление и развитие синдрома эмоционального выгорания угрожает не только представителям социальных профессий. Эмоциональное выгорание является признаком переутомления и может встречаться как в любой профессии, так и за пределами профессиональной деятельности. Например, в работе домохозяйки.

Яркими представителями структурного направления являются американские психологи К. Маслач и С. Джексон (1984 г.). Они утверждают, что эмоциональное выгорание сопровождается развитием отрицательной самооценки, негативного отношения к работе, также сопровождается утратой понимания и сочувствия к клиентам, пациентам, коллегам. Эмоциональное выгорание включает в себя три компонента: эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личных достижений [40]. Главным

компонентом психологи считают эмоциональное истощение, которое характеризуется «сниженным эмоциональным фоном и равнодушием» [40], как следствием эмоционального перенасыщения. Деперсонализация, по мнению К. Маслач, выражается в «деформации отношений с другими людьми: повышении зависимости от окружающих, усилении негативизма, циничности установок и чувств» [40, с. 54]. Редукция личностных достижений – это, прежде всего, негативная самооценка, «занижение своих профессиональных достижений и успехов» [40, с. 54].

Ещё одно определение эмоционального выгорания предлагает американский психолог К. Чернисс уже в 1992 году. К. Чернисс рассматривает эмоциональное выгорание в качестве поведенческой реакции на стресс, «отрицательно связанной с оценкой собственной эффективности» [31, с.39]. В одном из своих тренингов психолог дает следующее определение эмоциональному выгоранию: «Выгорание — это своеобразный уход, если хотите, психологическая размолвка человека с работой в ответ на продолжительный стресс, фрустрацию или разочарование (речь может идти не только о работе). При этом у человека возникает ощущение, что он больше не может жить так, как раньше» [31, с. 42].

Если представители структурного направления рассматривают феномен выгорания как состояние физического и эмоционального истощения, то, по мнению А.А. Кузнецова, в рамках процессуального направления эмоциональное выгорание выступает в качестве динамического процесса, который со временем развивается и нарастает.

Так, например, Б. Перлман и Е. Хартман (1982 г.), рассматривая эмоциональное выгорание как процесс, выделяют в нем четыре стадии:

1. Стадия напряженности. Данная стадия «связана с дополнительными усилиями к ситуационным рабочим требованиям».
2. Вторая стадия связана с конкретным ощущением и переживанием стресса.
3. Третья стадия – стадия реакции на стресс трех классов:

физиологических, аффективно-когнитивных и поведенческих.

4. Четвертая стадия – это непосредственно само эмоциональное выгорание как многогранное переживание хронического психологического стресса [31].

Среди представителей процессуального подхода звучит имя отечественного психолога В.В. Бойко, который рассматривает эмоциональное выгорание как «выработанный личностью механизм психологической защиты, в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия» [9, с. 11].

И, наконец, последний подход в изучении понятия «эмоциональное выгорание» А.А. Кузнецов называет интегративным.

Среди представителей данного подхода уже современные отечественные психологи В. Е. Орел и А.А. Рукавишников, которые дают следующие определение: эмоциональное выгорание – это «сложный психофизиологический феномен эмоционального, умственного и физического истощения, возникающего из-за продолжительной эмоциональной нагрузки, развивающейся на трех уровнях — индивидуальном, межличностном и организационном; выгорание формируется и проявляется в профессиональной деятельности» [31, с. 39]. Однако стоит, отметить, что в своих исследованиях В.Е. Орел опирался на трехкомпонентную модель эмоционального выгорания.

Автор докторской диссертации «Структурно-функциональная организация и генезис психического выгорания» [21] и книги «Синдром психического выгорания учителей» [22] В. Е. Орел считает, что в «общеметодологическом плане отсутствует определение места выгорания среди таких традиционных для психологии понятий, как «деятельность», «личность», «психические свойства», «психические процессы» [21, с. 12]. По мнению автора, «упоминание о том, что выгорание представляет собой профессиональный феномен, абсолютно не означает четкого определения его статуса, а порождает новые проблемы, связанные с дифференциацией

феномена выгорания от таких понятий, как «профессиональный кризис» и «профессиональная деформация» [21, с. 14]. Справедливо отмечается также, что нет единой объясняющей концепции. В результате проведения теоретических и эмпирических исследований В. Е. Орел считает: «Влияние выгорания на личность профессионала заключается в проявлении ряда функциональных закономерностей. Эти закономерности носят как общий «сквозной» характер, проявляющийся на всех уровнях организации личности, так и могут быть специфическими для определенных ее сфер.

Е. Эделвич и А. Бродский описывают выгорание как процесс крушения иллюзий. Они определяют выгорание в «помогающих профессиях» как прогрессирующую потерю идеализма и энергии, которую испытывают люди в результате специфических условий их работы. Исследователи считают, что изначальный идеализм и благородные стремления становятся залогом фрустрации в будущем [39].

Д. Этзион определяет «выгорание» как «психологическую эрозию». Она считает, что выгорание возникает постепенно и незаметно для человека, и невозможно отнести его к конкретным стрессовым событиям. Исследователь также говорит о несоответствии между индивидуальными и средовыми характеристиками (ожиданиями и требованиями среды). Это несоответствие действует как постоянный источник стресса [38]. К. Маслач и М. Ляйтер также назвали выгорание «эрозией души». «Оно представляет собой эрозию в ценностях, настроении и воле — эрозию человеческой души» [42, с. 17].

Так, появление в 70-е годы XX века нового термина повлекло за собой написание специалистами разных профессиональных областей большого количества публикаций, научных трудов. Содержание таких публикаций в основном сводилось к предположениям о причинах появления и развития синдрома эмоционального выгорания и описанию возможных путей его преодоления.

Позже появляются данные о проведении конкретных эмпирических

исследований. Значительный научный интерес, как среди зарубежных, так и среди отечественных психологов феномен эмоционального выгорания, как предмет социально-психологических исследований начинает представлять по причине его комплексного воздействия на личность. В 80-х гг. наступает период конструктивного, целенаправленного и экспериментального исследования синдрома эмоционального выгорания. Научные идеи и предположения дополняются конкретными методами исследования. Разработка стандартизированных измерений выгорания дала исследователям более точные определения и методические инструменты. В результате чего феномен эмоционального выгорания начинают активно изучать не только в США, но и в других странах. Появляются специальные методы диагностики уровня (степени) эмоционального выгорания, тесты, опросники.

Т. Кокс и А. Гриффитс на основе анализа данных многочисленных исследований пытаются описать интегративную модель синдрома выгорания, куда они включают три стабильно повторяющихся в большинстве работ аспекта: сильная мотивация, неблагоприятная рабочая обстановка и использование человеком неадекватных копинговых стратегий.

Сильная мотивация. Кокс и Гриффитс отмечают, что в большинстве подходов к объяснению синдрома выгорания обращается внимание на решающую роль первоначально сильной мотивации, далеко идущих планов, ожиданий, стремлений, а также идеализма и включенности в работу. По словам А. М. Пайнс, для того чтобы «сгореть, необходимо гореть» [44, с. 41].

Неблагоприятная рабочая обстановка. По словам Кокс и Гриффитс, многие исследователи предполагают, что выгорание, скорее всего, возникнет тогда, когда есть столкновение сильной мотивации профессионала и условий конкретной профессиональной среды, в которой ему приходится работать. То, что выгорание было обнаружено и чаще всего встречается в «помогающих» профессиях, авторы объясняют тем, что именно в них происходит столкновение идеалистических установок и высокой мотивации с реальными условиями профессиональной среды. В связи с тем, что эти

профессии привлекают так называемый «чувствующий тип» людей, которые хотят «всех вылечить, всем помочь», а реальные условия работы очень тяжелы и насыщены стрессом, это неизбежно приводит к выгоранию.

Неадекватные способы борьбы (копинговые стратегии). Выгорание, как правило, возникает при использовании человеком неадекватных способов борьбы со стрессом и проявляется на индивидуальном (проблемы со здоровьем, депрессия, низкая самооценка) и организационном (абсентеизм, плохое исполнение обязанностей) уровнях.

Остановимся подробнее на некоторых известных подходах к диагностике синдрома эмоционального выгорания.

Российский ученый, член РАМН Сидоров П.И. в своей статье «Синдром эмоционального выгорания. Конспект врача» выделяет два подхода к диагностике СЭВ: двухкомпонентный и трехкомпонентный подходы [61].

Согласно двухкомпонентному подходу, синдром эмоционального выгорания включает только эмоциональное истощение и деперсонализацию.

Трехкомпонентный подход к диагностике эмоционального выгорания предполагает исследование синдрома эмоционального выгорания с точки зрения выраженности трех компонентов. В разных диагностиках данные компоненты могут иметь отличные названия. Одной из самых известных диагностик в рамках данного подхода является «Диагностика профессионального (эмоционального) выгорания К. Маслач и С. Джексона» [40]. Методика предназначена для измерения степени «выгорания» в профессиях типа «человек – человек» и адаптирована Н.Е. Водопьяновой.

К. Маслач и С. Джексона предлагают следующие компоненты эмоционального выгорания:

1. Эмоциональное истощение – эмоциональная усталость.
2. Деперсонализация – тенденция развивать негативное отношение к подчиненным.
3. Редукция личностных достижений – негативное оценивание.

Данная методика также посредством опросника позволяет оценить степень выраженности каждого компонента по соответствующим субшкалам. Стоит отметить, что сами вопросы варьируются в зависимости от профессии. Специальный опросник составлен для руководителей среднего звена и топ-менеджеров, что существенно отличает данную методику от других.

К трехкомпонентному подходу можно также отнести «Диагностику уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко [9]. Автор также выделяет три фазы эмоционального истощения. В рамках каждой фазы определяются симптомы синдрома:

1. Фаза напряжения – «запускающий механизм». Симптомы:

- Симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств»
- Симптом неудовлетворенности собой.
- Симптомы «загнанности в клетку»
- Симптом «тревоги и депрессии»

2. Фаза «резистенции» - формирование защиты на этапе сопротивления происходит на фоне следующих явлений (симптомов):

- Симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования»
- Симптом «эмоционально-нравственной дезориентации»
- Симптом «расширения сферы экономии эмоций».
- Симптом «редукции профессиональных обязанностей»

3. Фаза истощения. Эмоциональное выгорание становится неотъемлемым атрибутом личности. Симптомы:

- Симптом «эмоционального дефицита»
- Симптом «эмоциональной отстраненности»
- Симптом «деперсонализации».
- Симптом «психосоматических и психовегетативных» нарушений

Методика В.В. Бойко с помощью специального опросника позволяет оценить фазу эмоционального выгорания и выраженность симптомов в каждой фазе.

Рассматривая фазы и компоненты самого синдрома эмоционального выгорания, стоит также сказать о пятиступенчатой модели развития эмоционального выгорания Д. Гринберга. Джеральд Гринберг, американский психотерапевт, автор книг «Организационное поведение: от теории к практике» и «Управление стрессом» выделяет следующие фазы развития синдрома эмоционального выгорания:

1. Стадия первая - «медовый месяц». Сотрудник выполняет поручения с энтузиазмом, от работы испытывает удовольствие и доволен ей.

2. Стадия вторая - «недостаток топлива». На смену энтузиазму приходит апатия и усталость, возможны проблемы со сном. Может пропасть интерес, как к выполняемой работе, так и к организации в целом. Возможны нарушения трудовой дисциплины и дистанцирование от профессиональных обязанностей.

3. Стадия третья – «хронические симптомы». Повышенные нагрузки приводят к изнеможению и общему ослаблению организма, что делает человека подверженным различным заболеваниям, а также психологическим переживаниям, таким как чувство подавленности и злобы, хроническая раздражительность, ощущение «загнанности в угол» и постоянной нехватки времени.

4. Стадия четвертая – «кризис». На данной стадии речь идет о развитии хронических заболеваний, в результате которых возможна частичная или полная потеря работоспособности. Ощущение неудовлетворенности собой, как профессионалом и личностью, качеством жизни в целом усиливается.

5. Стадия пятая – «пробивание стены». Своего пика достигают физические и психологические проблемы, что может стать причиной развития опасных заболеваний. Карьера находится под угрозой.

Таким образом, выделяется несколько направлений в изучении самого понятия эмоционального выгорания и ряд подходов к его диагностике. Однако, несмотря на большое количество различных определений

эмоционального выгорания, в наиболее общем виде оно рассматривается как долго временная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов.

1.2. Социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации

Для большинства исследователей главным компонентом синдрома эмоционального выгорания является эмоциональное истощение. Остальные компоненты СЭВ являются следствием поведения, сформированного в результате эмоционального истощения, ведущего к деперсонализации и редукции персональных достижений. Эмоциональное истощение происходит в результате влияния на личность факторов, вызывающих стресс, которые в свою очередь могут стать факторами риска развития синдрома эмоционального выгорания.

В деятельности руководителя современной образовательной организации существует большое количество факторов риска развития синдрома эмоционального выгорания.

Современная образовательная организация – это высокотехнологичный учебный комплекс, в котором технические средства обучения сочетаются с инновационными педагогическими технологиями, реализуемыми квалифицированными специалистами. Любая образовательная организация в настоящее время функционирует в условиях постоянных изменений. Это касается нормативно-правовой базы, в первую очередь на федеральном уровне, необходимости создания современных условий для осуществления педагогической деятельности, повсеместного внедрения автоматизированной информационной системы и т.д. Руководитель образовательной организации обязан привести содержание деятельности и условия труда педагогических работников в соответствие с каждым

нововведением и изменением в требованиях и стандартах. Однако, кроме изменений в системе образования, появляется множество корректировок и дополнений в санитарно-эпидемиологических нормах и правилах, требованиях пожарной безопасности, правилах дорожного движения, требованиях антитеррористической безопасности.

Руководитель образовательной организации первым сталкивается со всеми вышеперечисленными изменениями. При этом крайне важно не просто привести все локальные нормативно-правовые документы в соответствие с новыми законами, а в корне поменять содержание деятельности и сохранить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Успешный руководитель должен уметь решать данные задачи, предвидя трудности, с которыми ему придется столкнуться во взаимоотношениях с подчиненными.

Таким образом, деятельность руководителя современной образовательной организации предполагает эмоциональную насыщенность, высокий уровень ответственности и большое количество различных факторов, вызывающих стресс и, как следствие, развитие синдрома эмоционального выгорания.

Факторы риска развития синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации можно разделить на три группы: социально-психологические, личностные и профессиональные. Далее мы подробно остановимся на каждой группе рисков.

Отечественный психолог и исследователь проблемы психического выгорания Водопьянова Н. в своих трудах подчеркивает, что синдром выгорания развивается как следствие комбинации всех вышеперечисленных групп факторов [13]. Но при этом вклад в динамику развития синдрома того или иного фактора различен. Водопьянова Н. также отмечает, что первоначально синдром эмоционального выгорания рассматривался только у социальных работников, врачей и адвокатов, что было связано со спецификой их трудовой деятельности [13]. В настоящее время перечень

таких профессии значительно увеличился. Активно стали изучать феномен эмоционального выгорания педагогов, полицейских и руководителей (менеджеров), что еще раз доказывает актуальность исследования.

Социально-психологические факторы риска развития синдрома эмоционального выгорания будут оказывать влияние на все психологические проявления руководителя: его мышление, память, воображение, восприятие, волю и эмоции. Данные факторы будут проявляться в контексте межличностных отношений.

Одним из таких факторов риска в работе руководителя современной образовательной организации выступает переживание несправедливости. Человеку свойственно «оценивать свои возможности относительно окружающих в зависимости от факторов вознаграждения, цены и своего вклада» [13, с. 45].

В профессиональной деятельности руководителя взаимоотношения, как с подчиненными, так и с представителями вышестоящих организаций не всегда строятся на основе фактора справедливости.

Мы не раз указывали на существование современной образовательной организации в условиях постоянных изменений, реакция на которые со стороны руководителя должна быть максимально оперативной. Состояние социально-экономической нестабильности также является одним из социально-психологических факторов эмоционального выгорания. Руководитель постоянно вынужден находиться в ситуации напряжения, ежедневно ожидая нововведений в системе образования, которые повлекут за собой внесение изменений в локальные акты образовательной организации и содержание деятельности.

Одна из основных функций менеджмента - планирование. Четкое и грамотное планирование позволяет руководителю как образовательной, так и любой другой организации осуществлять свою деятельность более эффективно. Учитывая все вышеизложенные факты, руководителю образовательной организации становится крайне сложно реализовать

собственные запланированные мероприятия, что в свою очередь приводит к отсутствию чувства удовлетворенности собственными достижениями. Руководитель может начать испытывать недостаток контроля над рабочей ситуацией, потерять уверенность в способности решать проблемы, такой социально-психологический фактор Водопьянова Н. называет «неудовлетворенность работой» [13, с. 51].

Стоит отметить еще один интересный фактор риска развития синдрома эмоционального выгорания, напрямую касающийся руководителя современной образовательной организации, о котором так же в своих статьях пишет Н.Водопьянова – социальное сходство/сравнение. В условиях рыночной экономики руководители должны постоянно поддерживать конкурентоспособность своей образовательной организации. Каждая образовательная организация не просто предоставляет образовательные услуги. Она должна быть уникальна и самобытна. Поэтому руководителю постоянно необходимо сравнивать достижения и успехи своей образовательной организации и свои лично с другими. Ситуации социального сравнения могут выступить для определенных руководителей сильнейшим стресс-фактором, оказывающим разрушающее влияние на личность.

Переживание несправедливости – следующий фактор. Каждый человек оценивает свои возможности относительно окружающих в зависимости от факторов вознаграждения, цены и своего вклада. Люди ожидают справедливых взаимоотношений, при которых то, что они вкладывают и получают от них, пропорционально вкладываемому и получаемому другими.

В профессиональной деятельности взаимоотношения не всегда строятся на основе фактора справедливости. Например, отношения между врачом и пациентами считаются в основном «дополняющими»: врач обязан оказывать внимание, проявлять заботу и «вкладывать» больше, чем пациент. Следовательно, две стороны строят свое общение, придерживаясь различных

позиций и перспектив. В результате устанавливаются неравноценные отношения, что может стать причиной профессионального выгорания врачей.

При исследовании голландских медсестер (VanYperen, 1992) было показано, что чувство несправедливости выступает важной детерминантой выгорания. Те медсестры, которые полагали, что они вкладывают больше в своих пациентов, чем получают в ответ в форме позитивной обратной связи, улучшения здоровья и благодарности, имели высокие уровни эмоционального истощения, деперсонализации и редуцированные личные достижения. Бунк и Шауфели (Buunk, Schaufeli, 1993) установили тесную связь фактора несправедливости и синдрома выгорания: чем более выражены переживания несправедливости, тем сильнее профессиональное выгорание.

Неоднозначными факторами риска СЭВ являются возраст, стаж работы и профессиональный рост. С одной стороны, по некоторым данным, профессиональный рост, который обеспечивает повышение социального статуса, уменьшает степень выгорания. В таких случаях, как доказывают исследования проведенные американским психологом В. Вестерхаузом в 1979, чем больше стаж, тем меньше степень эмоционального выгорания. Влияние возраста на степень развития эмоционального выгорания также неоднозначно. В некоторых исследованиях обнаружена предрасположенность к выгоранию лиц не только старшего, но и молодого возраста.

В качестве факторов, способствующих развитию синдрома, исследователи называют также чувства социальной незащищенности, неуверенности в социально-экономической стабильности и другие негативные переживания, связанные с социальной несправедливостью.

Б. П. Бунк и В. Хоренс отметили, что в напряженных социальных ситуациях у большинства людей возрастает потребность в социальной поддержке, отсутствие которой приводит к негативным переживаниям и возможной мотивационно-эмоциональной деформации личности.

Следующая группа факторов риска синдрома эмоционального выгорания – личностные. Среди таких факторов Н. Водопьянова прежде всего выделяет соотношение экстернальности и интернальности, как показатель предрасположенности к стресс-реакциям. Экстернальность подразумевает склонность личности приписывать причины происходящего внешним факторам (окружающей среде, судьбе или случаю), что приводит к эмоциональному истощению и деперсонализации. Если ответственность за события, происходящие в жизни, человек в большей мере принимает на себя, объясняя их своим поведением, характером, способностями, то это говорит о наличии у него внутреннего (интернального) контроля, что в свою очередь также приводит к эмоциональному истощению и редукции личных достижений.

Среди личностных факторов Н.Водопьянова и другие исследователи отмечают, так называемый тип поведения А. Впервые тип поведения А описали американские кардиологи Мейер Фридман и Рей Розенман в 1959 году. Люди с таким типом поведения агрессивны, амбициозны, стремятся к достижениям, соревнованиям и соперничеству, постоянно испытывают чувство нехватки времени, несдержанно реагируют на стрессовые ситуации. Руководитель образовательной организации – это априори амбициозный человек, который уже достиг определенных высот. Это лидер, которому безусловно присущ соревновательный тип поведения. Исследования, проведенные М. Фридманом и Р. Розенманом доказали, что тип поведения характерен для представителей руководящих должностей, менеджеров среднего и высшего звена, работа которых связана с высокими нагрузками и ответственностью за достижение результата.

Одним из наиболее важных факторов, определяющих вероятность развития СЭВ Н. Водопьянова называет «стратегию преодолевающего поведения» [13, с. 59]. Стратегия подавления эмоций безусловно повышает риск развития синдрома эмоционального выгорания. Однако, что касается деятельности руководителя образовательной организации, сдержанность и

умение управлять своими эмоциями – это необходимые навыки. Стремление подавить эмоции будет оказывать негативное влияние на эмоционально-волевую сферу личности руководителя.

Отсутствие эмпатийных отношений с подчиненными является еще одним фактором риска развития синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации. Американские психологи Дж. Бранин и Е.Р. Гриймел проведя исследование с привлечением медицинских сестер домов сестринского ухода в Калифорнии, доказали эффективность тренинга эмпатийного общения, как средства уменьшения степени эмоционального выгорания. После проведенного исследования степень эмоционального выгорания у испытуемых уменьшилась сразу по трем шкалам: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений.

Однако на сегодняшний день между исследователями ведутся споры о том, нужна ли эмпатия руководителю. Ольга Петрова – известный российский бизнес-тренер, коуч, сертифицированный аналитик Эмоционального Интеллекта TTI Success Insights (USA) в одной из статей называет эмпатию управленческой компетенцией. Она подчеркивает, что «понимая чувства своих сотрудников, руководитель может объективно оценивать их эмоциональное состояние, выбирать правильный тон и время для обсуждения проблемных ситуаций, контролировать и регулировать эмоциональную интенсивность своих коммуникаций» [53]. В случае же отсутствия проявления эмпатии, руководитель будет держаться обособленно, сохраняя только формальные отношения со своими подчиненными, опасаясь доверять людям, делегировать им сложные рабочие задачи – тем самым загоняя себя в постоянные цейтноты, что, безусловно, приведет к развитию синдрома эмоционального выгорания. К. Роджерс и Д. Добсон утверждают обратное. Они считают, что высокий уровень эмпатии только способствует развитию синдрома эмоционального выгорания. Мы считаем, что в деятельности руководителя образовательной организации крайне важна

эмпатия, это связано с личностными особенностями его подчиненных – педагогов, однако большое значение имеет ее интенсивность и ситуации, в которых она используется.

Следующий личностный фактор скорее имеет отношение к молодым руководителям образовательных организаций или же к вновь назначенным. Речь идет о нереалистичных ожиданиях. Стремясь занять место директора школы, заведующего дошкольным учреждением или любого другой образовательной организации амбициозный сотрудник, безусловно, испытывает нереалистичные ожидания относительно профессии руководителя, успешности своей профессиональной карьеры. За престижем и высоки социальным статусом, высокой оплатой труда, скрывается титанический труд и абсолютная ответственность за все процессы, происходящие в организации, за любые ошибки каждого из подчиненных, учитывая специфику деятельности образовательных организаций в условиях постоянных изменений, нехватки времени и т. д. Завышенные и неудовлетворенные ожидания молодого или вновь назначенного руководителя могут стать источников эмоционального выгорания. Таким образом, чем выше степень несоответствия между ожиданиями и действительностью, тем более негативными будут последствия и для руководителя, и для организации [13].

В своей новой готовящейся к публикации книге «Правда о выгорании: организационные причины личного стресса и что с этим делать» К. Маслач пишет, что эмоциональное выгорание отдельного человека «больше говорит о состоянии его работы, чем о нем лично» [13, с. 11]. Поэтому следующая группа факторов риска развития синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации – профессиональные факторы. Исследователи по-разному называют данную группу факторов: организационные или внешние. В любом случае эти факторы будут связаны с самой профессией руководителя и со спецификой работы в образовательной организации. В таком случае повышенная

ответственность за деятельность организации, исполняемые функции и операции у руководителя образовательной организации выступит фактором риска развития СЭВ, поскольку не просто является личностной особенностью, а профессиональной обязанностью.

К профессиональным факторам риска развития синдрома эмоционального выгорания можно отнести также организационные факторы, такие, как: высокая рабочая нагрузка, интенсивность труда, постоянный риск штрафных санкций, что безусловно относится к деятельности руководителя современной образовательной организации. Среди организационных факторов можно также отметить: содержание труда, высокую или низкую степень ответственности, характер руководства, не соответствующий содержанию работы и т.д. .Стоит отметить также контингент подчиненных, с которыми работает руководитель образовательной организации. Подавляющее большинство из них это педагоги.

Исследования К. Маслач, С. Джексона и других ученых подтверждают, что риск развития синдрома эмоционального выгорания у педагогов наиболее высок в сравнении с другими профессиями (безусловно, в один ряд с педагогами встают социальные работники, врачи, медицинские сестры и т.д.). При всех вышеперечисленных факторах риска развития синдрома эмоционального выгорания руководитель образовательной организации ежедневно общается с подчиненными, которые также сильно подвержены развитию данного синдрома, а вполне возможно СЭВ у них уже развит. Стоит отметить, что данная классификация факторов риска развития эмоционального выгорания не единственная.

Американские психологи Б. Перлман и Е. Хартман. еще в 1982 году смогли установить значительную связь между синдромом эмоционального выгорания и управленческими, административными и коммуникативными особенностями организации, а также со статусно-ролевыми индивидуальными характеристиками управленцев и результатами их деятельности. Психологи выделили также три группы факторов риска

развития СЭВ в профессиях типа «человек-человек»: личностные, ролевые и организационные. Личностные и организационные факторы риска подробно нами были рассмотрены ранее. В качестве ролевых факторов Б. Перлман и Е. Хартман рассматривали ролевые конфликты или ролевые неопределенности. Данная группа факторов имеет прямое отношение к деятельности руководителя современной образовательной организации. Руководитель любой образовательной организации в рамках своей профессиональной деятельности вынужден находиться в ситуации ролевого конфликта и ролевой неопределенности, стремясь удовлетворить потребности родителей, обучающихся, своих сотрудников, не нарушив при этом действующее законодательство.

Таким образом, в деятельности руководителя современной образовательной организации можно отметить большое количество социально – психологических, личностных и профессиональных факторов риска развития синдрома эмоционального выгорания. Мы также считаем, что последняя группа факторов относительно специфики деятельности руководителя образовательной организации недостаточно изучена, что еще раз подтверждает значение профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

1.3. Значение и виды профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации

Синдром эмоционального выгорания характерен для достаточно широкого круга профессий. Исследования трудовой деятельности врачей, педагогов, полицейских и юристов, проводимые за рубежом доказали, что именно эти профессии в большей степени подвержены влиянию феномена выгорания. В последнее время, как в зарубежной, так и в отечественной науке среди вышеперечисленных профессий, появляется профессия руководителя или менеджера.

В условиях конкуренции и современной рыночной экономики деятельность руководителя любого звена характеризуется высокой интенсивностью, насыщенностью действий, частым вмешательством внешних факторов, преобладанием непосредственного общения с разными людьми.

Помимо экономических и производственных функций в рамках формальных отношений, большое значение в деятельности руководителя имеет «человеческий фактор» и неформальные отношения в коллективе. Последнее, в свою очередь, характеризуются значительной эмоциональной напряженностью, что в свою очередь может привести к развитию у руководителя синдрома эмоционального выгорания.

Образовательная организация, как социальный институт функционирует в условиях постоянно происходящих политических, экономических, правовых и других изменений в жизни общества. В связи с чем, в настоящее время в деятельности руководителя образовательной организации появляется ряд неразрешимых противоречий.

Во-первых, с одной стороны необходимо повышать эффективность образовательной среды и создавать условия для внедрений инноваций, ведь современная образовательная организация – это трансляция отрывков уроков, расширение привычных границ педагогики, психологическое сопровождение, активные методы и формы обучения, реализуемые высококвалифицированными педагогами. С другой стороны руководителю образовательной организации также необходимо учитывать готовность к нововведениям и объективное состояние психологического здоровья как педагогических работников, так и самого себя, как руководителя.

Вместе с тем, налицо падение престижа педагогической профессии и ситуация социального конфликта: образование становится услугой, а родители и дети (обучающиеся) – клиентами, которые, как известно, всегда правы. Общество потребителей доказывает свое превосходство над теми, кто предоставляет различного рода услуги, в том числе образовательные, с

помощью жалоб, исков и писем в соответствующие контролирующие и карательные органы.

Во-вторых, существует необходимость организации психологического и правового сопровождения педагогической деятельности и отсутствие ресурсов для решения данной задачи. Растет детская преступность, детский алкоголизм и наркомания, увеличивается количество детей из семей, находящихся в социально-опасном положении и малообеспеченных семей. Однако в рамках процесса оптимизации кадровых ресурсов из штата многих образовательных организаций были выведены социальные педагоги, педагоги-психологи, педагоги-организаторы, одним словом те специалисты, которые и должны осуществлять работу с вышеперечисленным контингентом обучающихся.

В-третьих, возрастает потребность в повышении компетентности руководителей образовательных организаций в области психологии управления и управления изменениями в образовании, но вместе с тем существует нехватка временного ресурса для удовлетворения данной потребности, в связи с высокой степенью бюрократической нагрузки руководителя.

В-четвертых, с одной стороны повсеместно вводится инклюзивное образование для детей с ограниченными возможностями здоровья, что требует полного переоснащения образовательных организаций в рамках программы «Доступная среда» и повышения квалификации педагогов и административного персонала по соответствующим программам. С другой стороны, руководитель образовательной организации сталкивается не только с нехваткой материальных средств для строительства пандусов, лифтов и других технических средств оснащения, но и с психологической неготовностью педагогического коллектива работать с данным контингентом обучающихся.

Руководитель образовательной организации, сталкиваясь со всеми вышеперечисленными противоречиями, обязан привести содержание

деятельности и условия труда педагогических работников в соответствии с каждым нововведением и изменением в требованиях и стандартах. Однако, кроме изменений в системе образования, появляется множество корректировок и дополнений в санитарно-эпидемиологических нормах и правилах, требованиях пожарной безопасности, правилах дорожного движения, требованиях антитеррористической безопасности. При этом крайне важно не просто привести все локальные нормативно-правовые документы в соответствие с новыми законами, а в корне поменять содержание деятельности и сохранить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Успешный руководитель должен уметь решать данные задачи, предвидя трудности, с которыми ему придется столкнуться во взаимоотношениях с подчиненными.

Таким образом, деятельность руководителя современной образовательной организации предполагает эмоциональную насыщенность, высокий уровень ответственности и большое количество различных факторов, вызывающих стресс и, как следствие развитие синдрома эмоционального выгорания.

Управленец с ярко выраженными симптомами синдрома эмоционального выгорания априори не способен эффективно руководить деятельностью организации, создавать и поддерживать атмосферу эмоционального комфорта, с удовольствием внедрять инновации, вселяя в каждого сотрудника надежду на светлое будущее. В таком случае высокое значение имеет именно профилактика синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации. Важно научиться противостоять стрессовым ситуациям, выработать адекватную стресс-реакцию на постоянно изменяющиеся условия деятельности. Безусловно, система мер профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя образовательной организации должна быть выработана с учетом специфики деятельности, однако основываться она будет в любом

случае на общепринятых представлениях о понятии, значении и видах профилактики.

Согласно определению Всемирной организации здоровья (ВОЗ), «профилактика (prophylaktikos — предохранительный) – это комплекс различного рода мероприятий, направленных на предупреждение какого-либо явления и/или устранение факторов риска» [8, с. 156].

В рамках данного определения принято рассматривать следующие виды профилактики в зависимости от состояния здоровья, наличия факторов риска развития какого-либо синдрома или заболевания:

1. Первичная профилактика - система мер предупреждения возникновения и воздействия факторов риска развития синдрома или заболеваний. В качестве мер первичной профилактики СЭВ руководитель образовательной организации может использовать рациональный режим труда и отдыха, правильное и сбалансированное питание, занятия спортом и т.д.. На наш взгляд, частью первичной профилактики СЭВ для руководителя образовательной организации станет информированность о самом синдроме, его симптомах и последствиях.

2. Вторичная профилактика - комплекс медицинских, социальных, санитарно-гигиенических, психологических и иных мер, направленных на раннее выявление и предупреждение обострений, осложнений и хронизации заболеваний, ограничений жизнедеятельности, вызывающих дезадаптацию больных в обществе, снижение трудоспособности, в том числе инвалидизации и преждевременной смертности [8, с. 156]. Для осуществления данного вида профилактики руководителю образовательной организации необходима ранняя диагностика СЭВ, возможно, консультация психолога или психотерапевта. Мы предполагаем, что меры вторичной профилактики будут актуальны в случае диагностирования у руководителя образовательной организации начальной стадии развития синдрома эмоционального выгорания.

Также выделяют общественную (социальную) и личную (индивидуальную) профилактику. Общественная профилактика - ряд мероприятий, проводимых государством: организация вакцинации, флюорографического обследования населения, улучшение материального благосостояния людей, пропаганда здорового образа жизни, диспансеризация населения, закрепленное Конституцией и Трудовым кодексом право на отдых и т. д.. Меры общественной профилактики СЭВ руководителя образовательной организации не будут зависеть от самого руководителя напрямую и мало будут отличаться от мер профилактики СЭВ в других профессиональных областях. Отметим только отпуск, продолжительностью 56 календарных дней. Однако и здесь руководитель сталкивается с противоречием между законным правом на продолжительный отпуск и объективной невозможностью его использования, в связи с интенсивностью нагрузки.

В свою очередь личная (индивидуальная) профилактика будет зависеть от самого руководителя. К личной профилактике относятся:

- ведение здорового образа жизни;
- самоконтроль состояния здоровья, в том числе контроль веса, артериального давления, состояния;
- соблюдение гигиенических требований и норм;
- своевременное консультирование со специалистами в области укрепления здоровья и профилактики заболеваний;
- выполнение рекомендаций специалистов по изменению образа жизни, данных по результатам консультирования.

Индивидуальную (личную) профилактику известный французский психолог Эмиль Куэ предлагает разделить на эмоциональную и физическую. По его мнению, физическая профилактика эмоционального выгорания включает в себя: соблюдение правильного питания (в рацион должны входить продукты, которые содержат витамины, растительную клетчатку и минералы); частые прогулки, отдых на свежем воздухе; регулярная

физическая активность; соблюдение правильного режима дня; здоровый сон (не меньше восьми часов). Эмоциональная профилактика синдрома выгорания включает: выходные дни, обязательный отпуск минимум раз в год; анализ размышлений, ситуаций, которые беспокоят человека; правильную расстановку приоритетов (первоочередное выполнение необходимых дел); медитацию; тренинги; ароматерапию и т.д..

Таким образом, в условиях постоянно происходящих изменений и преобразований в системе образования в содержании деятельности современной образовательной организации существует ряд противоречий, которые для руководителя образовательной организации выступают в качестве стресс-факторов, приводящих к развитию синдрома эмоционального выгорания.

Профилактика эмоционального выгорания позволит сохранить руководителю образовательной организации профессиональное здоровье - это свойство человека сохранять требуемые психофизиологические качества, обеспечивающие высокую работоспособность во всех условиях профессиональной деятельности и восстанавливать утраченные функциональные резервы в заданном лимите времени существующего режима труда и отдыха.

Профилактика эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации имеет важное значение, как для личности самого руководителя, так и для успешного функционирования образовательной организации в целом.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПРОФИЛАКТИКЕ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Диагностика уровня эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

В период с сентября по октябрь 2017 года нами была проведена опытно - поисковая работа, направленная на выявление уровня эмоционального выгорания личности руководителей образовательных организаций с целью выявления степени сформированной синдрома эмоционального выгорания.

В качестве испытуемых выступили 35 руководителей образовательных организаций города Екатеринбурга: 2руководителя (6%) в возрасте до 30 лет, 11 руководителей (31%) в возрасте от 30 до 40 лет; 18руководителей (51%) в возрасте от 41 до 55 лет и 4 руководителя (11%) старше 55 лет.

В зависимости от стажа работы руководителем испытуемых можно разделить на следующие группы:

- стаж работы 0 - 5 лет - 14% (5 руководителей);
- стаж работы 5-10 лет – 66% (23 руководителя);
- стаж работы более 10 лет –20% (7 руководителей).

Для диагностики эмоционального выгорания личностей руководителей использовалась методика К. Маслач и С. Джексон. Данная методика позволяет выявить такие составляющие эмоционального выгорания как:

1. Эмоциональное истощение.
2. Деперсонализация.
3. Редукция профессионализма

Анализируя такой компонент синдрома эмоционального выгорания, как эмоциональное истощение, мы выявили высокий уровень у 40 %

респондентов, что говорит о снижении эмоционального тонуса, потере интереса к окружающему миру и событиям, эмоциональном перенасыщении, частых агрессивных реакциях и вспышках гнева, появлении симптомов депрессии у данной категории опрошенных. 31 % показали средний уровень эмоционального истощения, 29% опрошенных имеют низкий уровень эмоционального истощения (Рис.1):

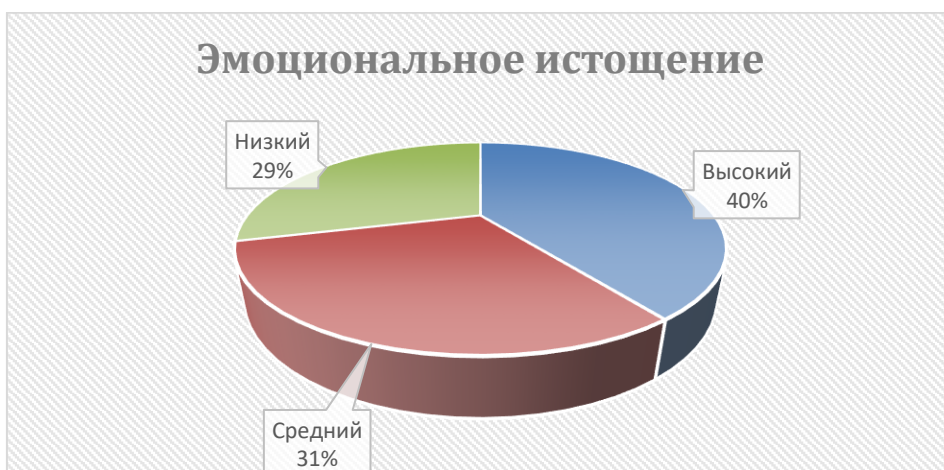


Рис.1. Уровень эмоционального истощения

Результаты опроса показали высокий уровень деперсонализации у 43 % опрошенных руководителей образовательных организаций, средний уровень – у 28% и низкий уровень – у 29 %. Высокий уровень деперсонализации проявляется в эмоциональном отстранении и безразличии, формальном выполнении профессиональных обязанностей (Рис.2):

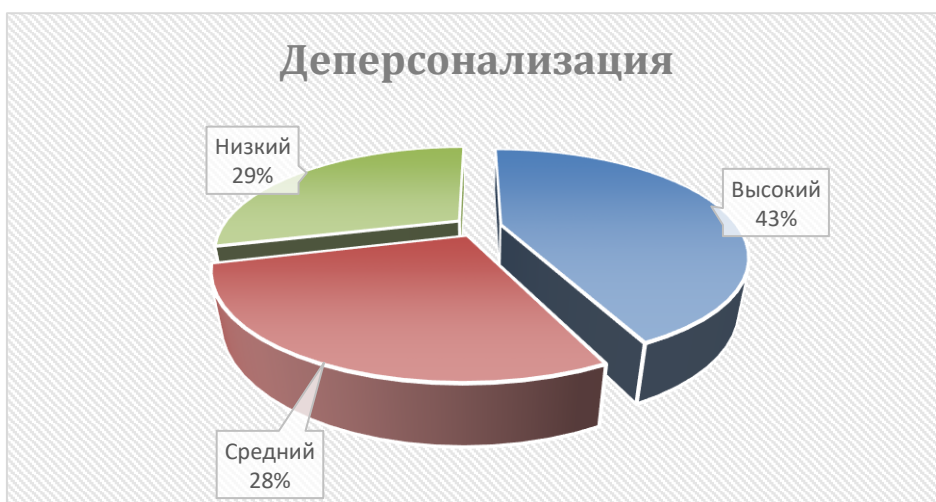


Рис. 2. Деперсонализация

Высокий и средний уровни редукции профессионализма наблюдается в равной степени у 37 % респондентов, низкий уровень – у 26 %. Высокий уровень редукции профессионализма у 37 % респондентов предполагает наличие у данной категории руководителей тенденции к негативному оцениванию себя, снижения значимости собственных достижений, снижения самооценки и профессиональной мотивации. Относительно данной категории респондентов редукция может проявляться в попытках облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат. Частые чаепития, перерывы в работе и т.д. . Необходимо также отметить тот факт, что результат диагностики уровня редукции профессионализма у 7% респондентов из числа опрошенных руководителей со средним уровне редукции находится на границе с высоким уровнем редукции (Рис.3):

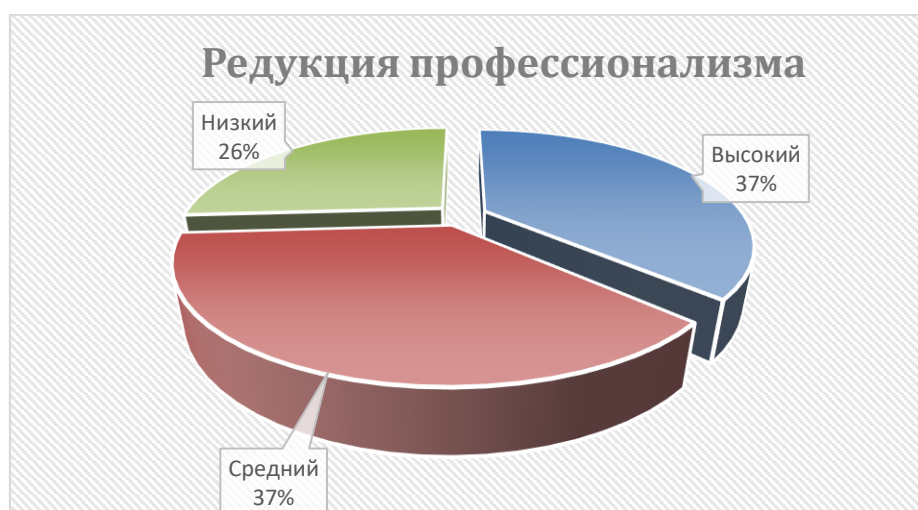


Рис. 3. Уровень редукции профессионализма

Подсчет интегрального уровня эмоционального выгорания показал наличие сформировавшегося синдрома эмоционального выгорания у 41,2 % из числа опрошенных руководителей образовательных организаций. Стоит отметить, что синдром эмоционального выгорания по результатам проведенной диагностики сформировался у руководителей, находящихся в должности от 7 до 10 лет и в возрасте от 37 до 55 лет. Интересно отметить, что из 35 респондентов самые низкие показатели по всем субшкалам

продемонстрировали 2 руководителя-мужчины в возрасте до 30 лет, находящиеся в должности 1-2 года и 4 руководителя - женщины в возрасте старше 55 лет, находящиеся в должности более 23 лет.

Показатели по всем трем субшкалам, выявленные в ходе проведения диагностики уровня эмоционального выгорания руководителей образовательных организации города Екатеринбурга по методике К. Маслач, кроме наличия сформировавшегося синдрома эмоционального выгорания у 41,2 % опрошенных руководителей, отчетливо указывают на высокую степень риска развития синдрома эмоционального выгорания у 37 % опрошенных. Данные показатели еще раз доказывают необходимость целенаправленной работы по профилактике эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

В 100% случаях со стороны руководителей был проявлен интерес к проведенному тестированию, который выражался в просьбе прислать интерпретацию опросника в ответном письме. Также в ходе личной беседы с 4 руководителями образовательных организаций из числа вышеуказанных респондентов, мы выяснили, что профилактика синдрома эмоционального выгорания является лично для них очень интересной и актуальной темой.

В апреле – мае 2018 года 35 руководителей образовательных организаций Екатеринбурга, которые принимали участие в диагностике уровня эмоционального выгорания по методике К. Маслач, также приняли участие в анкетировании. Анкета состояла из 3 вопросов без вариантов ответов:

1. Что такое эмоциональное выгорание?
2. Каковы основные причины эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации?
3. Что необходимо делать, чтобы директору «не сгореть» на работе?

При этом в начале анкеты мы обратились к респондентам с просьбой не использовать научные источники при ответе на вопросы, а

формулировать мысли в формате «здесь и сейчас», исходя из своего личного понимания.

Абсолютное большинство испытуемых, отвечая на вопрос: Что такое эмоциональное выгорание? Рассматривали эмоциональное выгорание, как профессиональный феномен. 41% респондентов в качестве определения понятия ЭВ называли причины, симптомы или последствия развития самого синдрома. Например, «ЭВ – это отсутствие желания идти на работу, что-то делать...»; «...отсутствие морального, психологического удовлетворения от работы»; «...нехватка положительных эмоций, постоянный стресс»; «...невозможность найти правильное решение проблемы...», « ...когда перестаешь понимать подчиненных, не можешь переступить через свое «я»...» и т. д. . 59 % респондентов использовали в качестве определения ЭВ понятие «эмоциональное истощение». Таким образом, руководители современных образовательных организации могут дать лишь неполное определение понятию эмоциональное выгорание, часто заменяя сам феномен ЭВ рисками его развития.

Причинами развития синдрома эмоционального выгорания у руководителя образовательной организации, исходя из ответов респондентов, можно назвать следующие:

1. «Большая нагрузка» - 99% респондентов именно так описали одну из главных и первых причин СЭВ.

2. «Неудовлетворенность от работы», как конкретная формулировка встречается в 85 % анкет наряду с «высокой степенью ответственности» («ты отвечаешь за всех и за всё», «отвечаешь даже за то, в чем не виновата сама», «гиперответственность»; и т. д.).

3. 75 % опрошенных указали в качестве причины СЭВ чрезмерную работу с документами («слишком много писанины», «одни сплошные отчеты, нет времени реально работать», «загруженность бумажками» и т.д.).

4. «Стремление к идеализму» («желание все сделать отлично», «слишком стараешься сделать работу хорошо» и т.д.).

5. 14 % испытуемых так или иначе указали отсутствие признания или похвалы со стороны сотрудников.

Исходя из ответов на данный вопрос анкеты, мы можем сделать вывод, что руководители современных образовательных организаций достаточно точно определяют причины развития синдрома эмоционального выгорания. Однако стоит отметить, что все указанные руководителями в анкетах причины развития СЭВ напрямую связаны с их личным опытом работы. Они скорее описывали свои личные факторы стресса на рабочем месте. Ответы именно на этот вопрос были самыми полными и развернутыми во всех анкетах. Некоторые руководители указывали по 10 – 12 причин развития СЭВ.

При ответе на последний вопрос анкеты «Что необходимо делать, чтобы директору не «сгореть» на работе?» 98% респондентов ответили: «научится расслабляться (отдыхать)». Руководители образовательных организации при ответе на данный вопрос достаточно часто указывали на необходимость ведения здорового образа жизни, занятий спортом. 65% опрошенных в качестве профилактики СЭВ отмечали различные способы саморазвития: «тренинги», «курсы», «семинары», «хобби», «увеличения», «нужно посещать музеи, театры и кино». Отдельно стоит отметить такие ответы, как: «надо изменить свое отношение к работе», «научиться управлять временем», «вовремя уйти», «применять позитивное мышление и любить себя», «человеку необходимо чувствовать себя нужным». Полученные ответы на последний вопрос доказывают, что руководители современных образовательных организаций имеют только общее представление о профилактике синдрома эмоционального выгорания, указывая отдельные частные методы, как систему профилактики в целом. Анализируя ответы на вопросы анкеты, мы также пришли к выводу, что феномен эмоционального выгорания интересен для руководителей

образовательных организации, они сами видят в своей профессиональной деятельности факторы риска развития СЭВ, а тема профилактики СЭВ для руководителей современных образовательных организаций является актуальной. Результаты анкетирования также указывают на знание руководителями отдельных мер профилактики. Однако необходимость заключается в создании системы взаимосвязанных мероприятий, направленных на профилактику эмоционального выгорания, другими словами создании модели профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Полученные в ходе проведения диагностики уровня ЭВ руководителей образовательных организаций по методике К. Маслач и С. Джексона и проведения анкетирования результаты подтвердили необходимость целенаправленной работы, а именно создания модели профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

2.2. Модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации

На сегодняшний день существует множество определений модели, которые зависят от сферы человеческой деятельности, где применяется данный термин. Философ, специалист по теории познания и методологии научных исследований В. Штофф полагает, что под моделью «в широком смысле понимают мысленно или практически созданную структуру, воспроизводящую ту или иную часть действительности в упрощенной (схематизированной или идеализированной) и наглядной форме» [24, с. 12]. Мы считаем, что определение В. Штоффа в полной мере раскрывает необходимое в контексте данной работы значение понятия «модель».

Для осуществления профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной в первую очередь необходимо

создание определенной модели профилактики.

Модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации, которая будет представлена далее – прагматическая модель, так как носит прикладной характер и будет является одним из средств управления эмоциональными ресурсами для руководителя.

Одной из основных функций любого руководителя, будь то сфера образования, либо другое направление деятельности, является планирование. Ицхак Адизес, американский эксперт в области повышения эффективности ведения бизнеса, в одном из своих интервью сказал: «Планирование – это не то, что ты будешь делать завтра. Это то, что ты делаешь сегодня, чтобы подготовиться к завтрашнему дню. Упреждать, а не реагировать. Представить, каким будет будущее и подготовиться к нему». Таким образом, модель профилактики эмоционального выгорания будет является своеобразным планом действий по предупреждению развития синдрома эмоционального выгорания для руководителя современной образовательной организации.

С учетом вышеизложенного рассмотрим модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации, которую мы состоит из следующих взаимосвязанных компонентов: целевого, организационного, содержательного и результативного (Рис. 4.).

Компонент № 1. Целевой. Цель – создать систему мер, направленных на профилактику эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Компонент № 2. Организационный. Организационный компонент включает группы условий профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Эффективность достижения поставленной цели спроектированной модели профилактики определяется реализацией связанного с ней комплекса условий профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации, который включает: организационные, психолого-педагогические и санитарно-гигиенические условия.

Организационные условия включают возможность четкого планирования своего рабочего дня, недели, с целью освобождения времени; оптимальная нагрузка, определенная нормативными документами; равномерное распределение загруженности в течение дня, недели. Также в данную группу условий будет входить правильное оснащение кабинета руководителя, позволяющее упорядочить и систематизировать различные материалы.

Психолого-педагогические условия предполагают благоприятный психологический микроклимат в организации, создателем которого руководитель в большей степени является сам; возможность саморазвития, личностного и профессионального роста.

Санитарно-гигиенические условия предполагают соответствие рабочего места санитарно-эпидемиологическим нормам, условия для ведения здорового образа жизни и т.д. .

Компонент № 3. Содержательный. Содержательный компонент в свою очередь включает в себя четыре блока.

Диагностический блок (первичная диагностика). Данный блок включает систему мероприятий, которые позволят выявить уровень развития синдрома эмоционального выгорания руководителей современных образовательных организаций. В настоящее время в свободном доступе существует огромное множество диагностик эмоционального выгорания: тестов, опросников, анкет и т. д., также возможны индивидуальные консультации психологов и психотерапевтов. Это может быть, например «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко,

многофакторный личностный опросник FPI (авторы И. Фаренберг, Х. Зарг, Р. Гампе) или «Диагностика профессионального выгорания» по методике К. Масlach и С. Джексон.

Для того, чтобы понять дальнейшую схему действий по профилактике СЭВ, руководитель, прежде всего, должен выявить на какой стадии у него развит синдром эмоционального выгорания, какие симптомы проявляются на сегодняшний день. Профилактика эмоционального выгорания необходима для руководителя современной образовательной организации даже в том случае, когда у него диагностировано отсутствие данного синдрома, так как риск развития СЭВ у руководителя в сфере образования крайне высок, что было доказано нами в первой главе данной работы.

Информационный блок. Неотъемлемой частью профилактики эмоционального выгорания, на наш взгляд, является понимание проблемы, с которой столкнулся руководитель образовательной организации. Для этого руководителю необходимо познакомиться с понятием «эмоционального выгорания» с точки зрения разных ученых, его причинами, симптомами и, что самое важное, последствиями. Изучением понятия синдрома эмоционального выгорания и его симптомов безусловно послужит началом реализации мероприятий деятельностного блока.

Деятельностный блок – это непосредственно сама система мероприятий, направленных на профилактику эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации. В рамках данной модели мы предлагаем разделить профилактические мероприятия на два вида: самостоятельная деятельность руководителя образовательной организации и помощь специалистов.

Самостоятельная деятельность руководителя современной образовательной организации по профилактике у него синдрома эмоционального выгорания безусловно имеет большое значение. Подавляющее большинство условий профилактики СЭВ руководитель может создать для себя сам.

Среди мероприятий, направленных на профилактику СЭВ руководителя современной образовательной организации и реализуемых им самим, можно отметить следующие: грамотное распределение своего рабочего времени, делегирование полномочий, другими словами применение техник таймменеджмента, режим сна и отдыха, регулярные занятия спортом, правильное и сбалансированное питание, поиск занятия по душе: танцы, вышивка, лепка и т.д.; саморазвитие посредством курсов повышения квалификации, психологических тренингов, семинаров, которые, безусловно, помогут руководителю идти в ногу со временем. Тайм-менеджмент, или управление временем - один из главных способов профилактики эмоционального выгорания. Правильное распределение своего времени, верная расстановка приоритетов в решении проблем и задачи позволяют избежать столкновения руководителя с причинами стресса.

Руководителю современной образовательной организации необходимо систематическая переподготовка по теории и практике организации и управлению, способствующая совершенствованию старых, либо обретению новых стилей и методов руководства. Эффективной работе руководителя может способствовать также инновационное изменение целей (или задач) работы организации.

Саморазвитие, в нашем понимании, может стать одним из способов, который также позволит избежать несоответствия между требованиями современного общества к руководителю образовательной организации и его возможностями, устранив тем самым первостепенную причину эмоционального выгорания.

К процессу саморазвития за все время существования общества относились довольно противоречиво. На ранних этапах социогенеза самобытная личность оценивалась, как опасная, поскольку не подчинялась общей логике, и, следовательно, не могла гарантировать выживания сообщества.

С другой стороны, идея саморазвития человека берет свое начало еще в великих философских системах античной Греции. Вспомним древнее изречение на фронте Дельфийского храма в Афинах: «Познай самого себя», которому особое значение уделял сам Сократ. Только познание самого себя, считал Сократ, может открыть человеку его истинные возможности и указать путь.

Платон в своих трудах «Государство» и «Закон» говорил о том, что «...человек должен постоянно предпринимать усилия для того, чтобы понять, на что он способен. Силой воли укрощать чувственную, а другими словами, эмоциональную часть души».

Идея саморазвития человека в эпоху «Просвещения» в полной мере отражала две главные ценности того времени: природу и свободу. Ж.Ж.Руссо особое внимание уделял саморазвитию в своей «Теории естественного воспитания» - провозгласил произвольность природных проявлений ребенка и предложил педагогическое сопровождение естественного, свободного саморазвития [2,с.52]

Если же говорить об отечественной науке, то идея саморазвития нашла свое воплощение в педагогической антропологии К. Д Ушинского. К. Д. Ушинский обращался к своим студентам в лекции по правоведению со словами: «Самая существенная, самая человеческая потребность в человеке есть потребность совершенствования, развития» [4, с. 39].

Современные исследователи также дают различные определения понятию саморазвития.

Итальянский психолог, психиатр, гуманист Р. Ассоджиоли рассматривает процесс саморазвития как надличное переживание - возможность для личности «раскрыться в своей целостности»[5, с. 79].

Ролло Рис Мэй, известный американский психолог и психотерапевт, теоретик экзистенциальной психологии давал следующее определение «Саморазвитие – это конструктивное перераспределение напряжений внутри личности между противоположными сторонами своего мира — телесностью

и духовностью — и превращение деструктивных конфликтов в конструктивные» [5, с. 79].

Определение, наиболее точно передающее смысл саморазвития в контексте данной работы, принадлежит американскому психологу, основателю экзистенциально-гуманистического подхода в психологии и психотерапии Джеймсу Бьюдженталю: «...саморазвитие — это обращение к внутреннему осознанию своей подлинной природы, стремление к целостности через освобождение от строгих рамок Я-концепции с целью реализации своего потенциала» [5, с. 79].

Таким образом, руководитель современной общеобразовательной организации может не допустить эмоционального выгорания, самостоятельно создавая ситуации выхода из ложной «зоны комфорта», выстраивая свой профессиональный путь. Руководитель, обращенный «к внутреннему осознанию своей подлинной природы», будет стремиться соответствовать этой природе, в первую очередь, и, как следствие, сможет соответствовать постоянно меняющимся требованиям современного общества.

На наш взгляд, саморазвитие руководителя общеобразовательной организации представляет сочетание как внешних, так и внутренних факторов.

1. Внешние факторы (создаются определенными позициями внешнего окружения). Под внешними факторами можно понимать систему учреждений, функции которых связаны с повышением квалификации, фактор свободного времени и профессиональную среду школы, в которой работает директор. Настоящее общество предлагает множество различных методов и способов достичь личностного и профессионального роста, путем саморазвития: тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, конференции, форумы, дистанционные формы обучения, деловые игры и т.д.

2. Внутренние факторы (собственная активность личности директора школы, его стремление к саморазвитию). Собственная активность

предполагает наличие потребностей в обновлении, развитии, самопознании, понимании своих действий, целей, средств. И здесь становится полезным педагогический опыт А.С. Макаренко. Процесс становления (исправления) характера воспитанника, ученика считал А.С. Макаренко, не может осуществляться на основе постепенных изменений, то есть эволюционно. В контексте саморазвития руководитель общеобразовательной организации становится сам для себя воспитанником и учеником.

Момент понимания директором школы, как и любой другой личностью, необходимости предупреждать эмоциональное выгорание при помощи определенных действий с его стороны и есть становление характера, уход от привычных форм поведения. «Определенные действия» в данном случае подразумевают саморазвитие. По мнению Антона Семёновича развитие личности не может происходить в контексте обыкновенного постепенного роста, а должно быть стихийным, искусственным, «взрывным процессом», специально организованным педагогом. Если говорить о саморазвитии руководителя современной общеобразовательной организации, то «педагогом», который сможет организовать «взрывной процесс» становится опять же для себя сам руководитель.

Успешный управленец может не только организовать процесс развития педагогического коллектива, он в первую очередь должен сам постоянно совершенствоваться и искать возможности для саморазвития, понимая значимость собственного личностного роста для сохранения конкурентоспособности общеобразовательной организации.

Обращаясь к определению, данному Д. Бьюдженталем, исходя из контекста данной работы, саморазвитие руководителя образовательной организации - есть ни что иное, как развитие его потенциала и обращение к внутреннему осознанию своей подлинной природы.

Руководитель, непрерывно получающий образование, совершенствующий свои знания, умения и навыки, сможет легко

соответствовать требованиям и запросам современного общества, что само по себе предупреждает развитие синдрома эмоционального выгорания.

Среди вышеперечисленных мероприятий можно отметить ряд тех мероприятий, осуществление которых невозможно без участия и помощи узких специалистов. Прежде всего, речь идет о психологах и психотерапевтах. Проведенное нами исследование доказывает, что руководители в большинстве случаев понимают риск развития СЭВ для себя лично и необходимость его профилактики, но не в силах изменить влияние внешних факторов риска развития синдрома. Изменить свое отношение к тем факторам риска, на которые руководитель современной образовательной организации не может оказать никакого влияния, научиться реагировать на стресс и различные раздражители без ущерба для здоровья и, наконец, разработать индивидуальную программу профилактики может помочь квалифицированный психолог или психотерапевт. В арсенале психологов и психотерапевтов существует большое количество техник и приемов, позволяющих изменить сознание и восприятие окружающего мира, именно психологи проводят тренинги личностного и профессионального роста, семинары и лекции. Среди специалистов, которые могут оказать помощь в формировании здорового образа жизни, мы можем назвать тренеров, консультантов по здоровому питанию, врачей.

Саморазвитие, как отдельный блок мероприятий, профилактирующих эмоциональное выгорание руководителя современной образовательной организации, будет включать не только психологические тренинги, но и непрерывное образование: курсы повышения квалификации, систему дополнительного образования. Реализация данных мероприятий невозможна без высококвалифицированных педагогов.

Диагностический блок в последнем случае в рамках данного компонента включает диагностику эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации после проведения ряда профилактических мероприятий. Таким образом, данная диагностика будет

вторичной. Целью такой диагностики будет выявление эффективности проведенных профилактических мероприятий и планирование последующих действий руководителя в отношении профилактики СЭВ,

Компонент № 4. Результативный. Итог, полученный при проведении диагностик, становится частью результативного компонента. Основываясь на трехкомпонентной модели СЭВ, мы оцениваем развитие синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации по трем субшкалам или критериям: эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция профессиональных достижений. Низкие показатели по всем трем субшкалам будут свидетельствовать об эффективности мероприятий по профилактике синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации в рамках данной модели. В результате мы должны получить психологически здоровую личность руководителя современной образовательной организации, эмоционально устойчивую к влиянию различных стресс-факторов. В случае высоких показателей по одному, двум или всем трем критериям, руководителю необходимо будет большее внимание уделить профилактическим мероприятиям, а главное созданию условий профилактики СЭВ.

Разработанная модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации отражает взаимосвязь всех выделенных компонентов, а также блоков внутри компонентов. Мы предполагаем, что данная модель позволит руководителю современной образовательной организации четко спланировать систему мероприятий по профилактике синдрома эмоционального выгорания, как до проявления его симптомов, так и на начальных стадиях развития синдрома. Данные нами рекомендации по реализации модели профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации позволят подробно описать мероприятия, а также возможные взаимодействия с различными специалистами по решению проблемы.

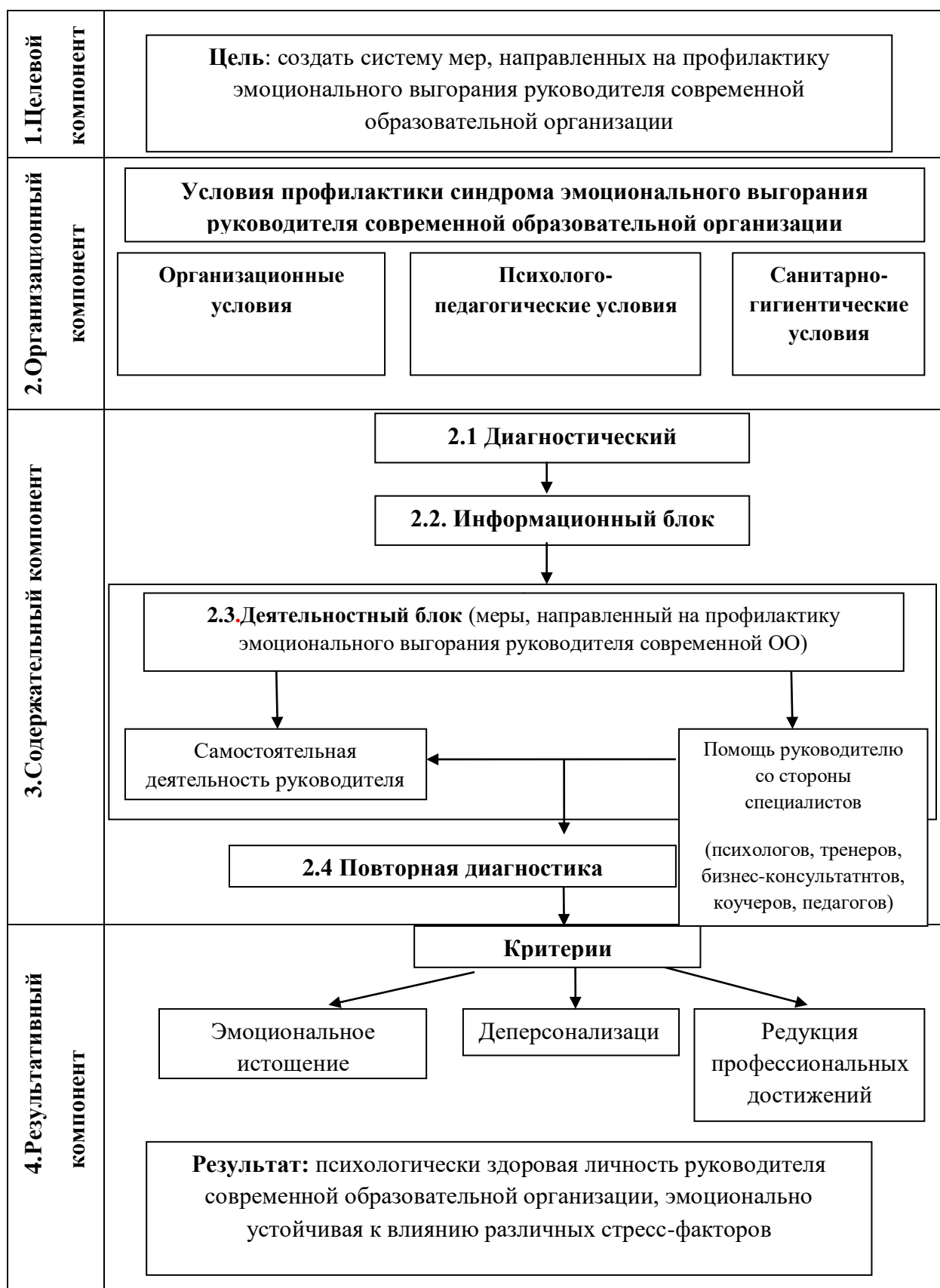


Рис. 4. Модель профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

2.3. Рекомендации по реализации модели профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации

Модель профилактики эмоционального выгорания для руководителя образовательной организации – залог его психологического и эмоционального здоровья.

Система профилактических мер, представленных в рамках модели, должна свести к минимуму негативные профессиональные изменения в личности руководителя и способствовать развитию стрессоустойчивости, поддержанию внутренних ресурсов личности, росту эмоциональной устойчивости, стрессоустойчивости, поддержанию и развитию положительного внутреннего ресурса личности, повышению профессиональной компетентности.

Практическая реализация модели профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации будет осуществляться на трех уровнях: личностном, организационном и внешнем, то есть с помощью специалистов различных профессиональных областей. Личностный уровень предполагает работу по профилактике СЭВ исключительно на уровне личности руководителя; организационный уровень предполагает мероприятия, проводимые самим руководителем или иными специалистами в организации, где руководитель осуществляет профессиональную деятельность и, наконец, внешний уровень касается привлечения различных специалистов к проведению мероприятий по профилактике СЭВ руководителя современной образовательной организации. Внешний уровень осуществления модели профилактики будет тесно связан с личностным и организационным, так как любые мероприятия в рамках уровней можно проводить с помощью различных специалистов.

В настоящее время создано достаточно большое количество различных подходов, средств, приемов, методов и техник, которые могут способствовать реализации модели профилактики синдрома эмоционального

выгорания. Необходимо понимать, что даже в том случае, если руководитель уверен в отсутствии у себя признаков синдрома ЭВ, ему необходимо осуществлять профилактические мероприятия, так как риск развития СЭВ в условиях профессиональной деятельности руководителя современной образовательной организации крайне высок. Таким образом, целевой компонент модели реализуется руководителем самостоятельно.

Организационный компонент модели профилактики включает в себя группы условий профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя: организационные, психолого-педагогические, санитарно-гигиенические. Организационные условия включают возможность четкого планирования своего рабочего дня, недели, с целью освобождения времени; оптимальная нагрузка, определенная нормативными документами; равномерное распределение загруженности в течение дня, недели. Эффективное владение приемами тайм-менеджмента руководителю современной образовательной организации выполнить данный комплекс условий самостоятельно. Правильное оснащение своего рабочего кабинета позволит руководителю упорядочить и систематизировать документы и различные материалы.

Психолого-педагогические условия предполагают благоприятный психологический микроклимат в организации, создателем которого руководитель в большей степени является сам; возможность саморазвития, личностного и профессионального роста.

Санитарно-гигиенические условия предполагают соответствие рабочего места санитарно-эпидемиологическим нормам, условия для ведения здорового образа жизни и т.д. .

Содержательный компонент в первую очередь включает первичную диагностику синдрома эмоционального выгорания у руководителя современной образовательной организации. Диагностика может быть проведена как самостоятельно с помощью известных методик, находящихся

в общем доступе, так и с помощью специалистов: психологов и психотерапевтов.

Неотъемлемой частью профилактики эмоционального выгорания, на наш взгляд, является понимание проблемы, с которой столкнулся руководитель образовательной организации. Для этого руководителю необходимо познакомиться с понятием «эмоционального выгорания» с точки зрения разных ученых, его причинами, симптомами и, что самое важное, последствиями. Изучением понятия синдрома эмоционального выгорания и его симптомов безусловно послужит началом реализации мероприятий деятельностного блока.

Самостоятельная деятельность руководителя современной образовательной организации по профилактике у него синдрома эмоционального выгорания безусловно имеет большое значение. Подавляющее большинство условий профилактики СЭВ руководитель может создать для себя сам.

Профилактические мероприятия в рамках деятельностного блока содержательного компонента должны быть направлены на снятие напряжения во время рабочего дня, повышение профессиональной мотивации, выравнивание баланса между затраченными усилиями и получаемым вознаграждением. При появлении первичных признаков синдрома эмоционального выгорания у руководителя образовательной организации необходимо провести комплекс мероприятий, направленный на улучшение условий его труда, характер складывающихся взаимоотношений в коллективе, личностные реакции и заболеваемость. Основную помощь при проявлении синдрома эмоционального выгорания руководитель современной образовательной организации может оказать себе самостоятельно. Придерживаясь нижеперечисленных рекомендаций, руководитель сможет самостоятельно предотвратить возникновение синдрома эмоционального выгорания и в случае прогрессирующего эмоционального выгорания снизить степень его выраженности:

1.Развивать и поддерживать свой оптимизм, чувство юмора, практичность, адекватную самооценку, уверенность.

2. Определить тактические и стратегические цели своей деятельности. Достижение руководителем образовательной организации тактических целей, безусловно повышает самооценку и мотивацию к дальнейшим достижениям.

3.Четко определить свои жизненные ценности. Расставить приоритеты.

4.Широко применять техники тайм-менеджмента. Использовать высокую самоорганизацию, уметь планировать свое время.

5. В работе использовать «тайм-ауты», делать перерывы, отдыхать.

6.Овладеть умениями и навыками саморегуляции, самоконтроля, самообладания. Релаксация безусловно приводит к снижению уровня стресса, ведущего к выгоранию.

7.Поддерживать высокую мотивацию на профессиональное саморазвитие и самосовершенствование.

8.Избавляться от ненужной конкуренции. Большое внимание социальной конкуренции, как фактору развития синдрома эмоционального выгорания мы уделили в соответствующем параграфе. Здоровая конкуренция – двигатель прогресса, как личностного, так и организационного. Однако, чрезмерное стремление к выигрышу порождает тревогу, делает человека агрессивным, и уязвимым к возникновению синдрома эмоционального выгорания.

10.Вести здоровый образ жизни. Поддерживать хорошую физическую форму. Неправильное питание, злоупотребление спиртными напитками, табаком, уменьшение веса или ожирение усугубляют проявления синдрома эмоционального выгорания.

11.Коммуникабельность и социальная смелость. Рекомендуется развивать свои коммуникативные навыки, увеличивать количество

социальных контактов. Использовать социальную и профессиональную поддержку референтных лиц.

12. Развивать эмоциональную устойчивость.

13. Стил ь поведения в конфликтных ситуациях должен быть направлен на конструктивное решение конфликта. Надо выбирать компромисс и сотрудничество, позицию «выиграл – выиграл».

14. В трудных критических ситуациях выработать применение преодолевающей модели поведения. Важно не утаивать проблему, не уклоняться от её решения.

Существует ряд мероприятий осуществление которых невозможно без участия и помощи узких специалистов. Речь идет о психологах и психотерапевтах. Психолог или психотерапевт может составить индивидуальную программу преодоления синдрома эмоционального выгорания для руководителя образовательной организации. Проведенное нами исследование доказывает, что руководители в большинстве случаев понимают риск развития СЭВ для себя лично и необходимость его профилактики, но не в силах изменить влияние внешних факторов риска развития синдрома. Изменить свое отношение к тем факторам риска, на которые руководитель современной образовательной организации не может оказать никакого влияния, научиться реагировать на стресс и различные раздражители без ущерба для здоровья и, наконец, разработать индивидуальную программу профилактики может помочь квалифицированный психолог или психотерапевт

Среди специалистов, которые могут оказать помощь в формировании здорового образа жизни, мы можем назвать тренеров, консультантов по здоровому питанию, врачей.

Саморазвитие, как отдельный блок мероприятий, профилактирующих эмоциональное выгорание руководителя современной образовательной организации, будет включать не только психологические тренинги, но и непрерывное образование: курсы повышения квалификации, систему

дополнительного образования. Реализация данных мероприятий невозможна без высококвалифицированных педагогов.

С целью выявления эффективности профилактики синдрома эмоционального выгорания и проведении ряда профилактических мероприятий проводится вторичная диагностика. Итог, полученный при проведении диагностик, становится частью результативного компонента. Основываясь на трехкомпонентной модели СЭВ, мы оцениваем развитие синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации по трем субшкалам или критериям: эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция профессиональных достижений. Низкие показатели по всем трем субшкалам будут свидетельствовать об эффективности мероприятий по профилактике синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации в рамках данной модели. В результате мы должны получить психологически здоровую личность руководителя современной образовательной организации, эмоционально устойчивую к влиянию различных стресс-факторов. В случае высоких показателей по одному, двум или всем трем критериям, руководителю необходимо будет большее внимание уделить профилактическим мероприятиям, а главное созданию условий профилактики СЭВ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководителю современной образовательной организации необходимо систематическая переподготовка по теории и практике организации и управлению, способствующая совершенствованию старых, либо обретению новых стилей и методов руководства. Эффективной работе руководителя может способствовать также инновационное изменение целей (или задач) работы организации.

Профилактика синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации позволяет сохранить профессиональное здоровье - это свойство человека сохранять требуемые психофизиологические качества, обеспечивающие высокую работоспособность во всех условиях профессиональной деятельности и восстанавливать утраченные функциональные резервы в заданном лимите времени существующего режима труда и отдыха.

Деятельность руководителя современной образовательной организации предполагает эмоциональную насыщенность, высокий уровень ответственности и большое количество различных факторов, вызывающих стресс, и как следствие развитие синдрома эмоционального выгорания.

В ходе проведения анализа существующих подходов к изучению феномена эмоционального выгорания и его диагностики, обобщения и систематизации теоретических данных по проблеме эмоционального выгорания, мы пришли к выводу, что выделяется несколько направлений в изучении самого понятия эмоционального выгорания и ряд подходов к его диагностике. Однако, несмотря на большое количество различных определений эмоционального выгорания, в наиболее общем виде оно рассматривается как долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов. Также существует несколько подходов и к диагностике уровня

эмоционального выгорания. Подходы к диагностике в основном базируются на моделях самого синдрома эмоционального выгорания, который по мнению различных исследователей может включать один, два или три компонента.

Нами был проведен анализ групп факторов риска развития синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации. В деятельности руководителя современной образовательной организации можно отметить большое количество социально – психологических, личностных и профессиональных факторов риска развития синдрома эмоционального выгорания. Мы также считаем, что последняя группа факторов относительно специфики деятельности руководителя образовательной организации недостаточно изучена, что еще раз подтверждает значение профилактики синдрома эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Профилактика эмоционального выгорания позволит сохранить руководителю образовательной организации профессиональное здоровье - это свойство человека сохранять требуемые психофизиологические качества, обеспечивающие высокую работоспособность во всех условиях профессиональной деятельности и восстанавливать утраченные функциональные резервы в заданном лимите времени существующего режима труда и отдыха.

В ходе проведения исследования также было определено значение профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации. Профилактика эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации имеет важное значение, как для личности самого руководителя, так и для успешного функционирования образовательной организации в целом.

Нами проведена опытно-поисковая работа по определению уровня эмоционального выгорания у руководителей образовательных организаций города Екатеринбурга. Опытно-поисковая работа включала анкетирование

руководителей и диагностику уровня развития СЭВ при помощи методики Джексон-Маслач. Полученные в ходе анкетирования данные, доказывают, что руководители современных образовательных организаций имеют только общее представление о профилактике синдрома эмоционального выгорания, указывая отдельные частные методы, как систему профилактики в целом. Анализируя ответы на вопросы анкеты, мы также пришли к выводу, что феномен эмоционального выгорания интересен для руководителей образовательных организаций, они сами видят в своей профессиональной деятельности факторы риска развития СЭВ, а тема профилактики СЭВ для руководителей современных образовательных организаций является актуальной. Результаты анкетирования указывают на знание руководителями отдельных мер профилактики. Однако необходимость заключается в создании системы взаимосвязанных мероприятий, направленных на профилактику эмоционального выгорания, другими словами создании модели профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Показатели по всем трем субшкалам, выявленные в ходе проведения диагностики уровня эмоционального выгорания руководителей образовательных организаций города Екатеринбурга по методике К. Маслач, кроме наличия сформировавшегося синдрома эмоционального выгорания у 41,2 % опрошенных руководителей, отчетливо указывают на высокую степень риска развития синдрома эмоционального выгорания у 37 % опрошенных.

Полученные в ходе проведения диагностики уровня ЭВ руководителей образовательных организаций по методике К. Маслач и проведения анкетирования результаты подтвердили необходимость целенаправленной работы, а именно создания модели профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

На основе теоретических данных и данных, полученных в ходе

проведения опытно-поисковой работы, была разработана модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации. Модель прагматическая и состоит из четырёх компонентов. Разработанная модель профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации отражает взаимосвязь всех выделенных компонентов, а также блоков внутри компонентов. Модель профилактики эмоционального выгорания будет являться своеобразным планом действий по предупреждению развития синдрома эмоционального выгорания для руководителя современной образовательной организации.

Также составлены рекомендации по реализации модели профилактики эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации.

Таким образом, можно считать, что цель исследования достигнута, а поставленные задачи выполнены.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова Г.С. Возрастная психология: Учебное пособие для студентов вузов. Екатеринбург: Деловая книга, 2002. 704 с.
2. Айсина Р.М. Влияние личностных факторов на эмоциональное выгорание менеджеров в условиях коммерческой организации: Электронный ресурс.:Автореферат дис. канд. психол. наук: 19.00.01. Москва, 2007.
3. Алмаев Н.А., Малкова Г.Ю. Оценка психометрических свойств методики «Индекс жизненного стиля» Плутчика-Келлермана // Вопросы психологии. 2006. № 4. с. 95-105.
4. Батаршев А.В. Базовые психологические свойства и профессиональное самоопределение личности: Практическое руководство по психологической диагностике. СПб.: Речь, 2005. 208 с.
5. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: практическое руководство. М.: Дело, 2005. 494 с.
6. Батаршев А.В. Типология характера и личности: практическое руководство по психодиагностике. Изд. 2-е, исправл. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2005. 112 с.
7. Бачинин В.А. Психология: энциклопедический словарь. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2005. 271 с.
8. Бойко В.В. Энергия эмоций. 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2004. 474 с.
9. Большая психологическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2007. 544 с.
10. Борисова М.В. Психологические детерминанты феномена эмоционального выгорания у педагогов // Вопросы психологии. 2005. № 2. С. 96-104.
11. Вилюнас В. Психология эмоций. СПб.: Питер, 2008. 496 с.
12. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 336 с.

13. Войлова С.С. Синдром «выгорания»: трактовки, подходы, результаты, перспективы. — Режим доступа: <http://kraspubl.ru/content/view/144/1/>
14. Гринбергер Д., Падески, К. Управление настроением: методы и упражнения. СПб.: Питер, 2008. 224 с.
15. Духавнева А.В., Столяренко Л.Д. История зарубежной педагогики и философия образования. Ростов н/Д: Феникс, 2000. 480 с.
16. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 320 с.
17. Ефремов К. Эмоциональное выгорание и как с ним бороться / Народное образование. 2005. - №3. С. 23-31.
18. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. 4-е изд., перераб., доп. — М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2006. 336 с.
19. Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. Психология профессиональных деструкций: Учебное пособие для вузов. М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2005. 240 с.
20. Зимняя И.А. Педагогическая психология: Учебник для вузов. Изд. второе, доп., испр. и перераб. М.: Логос, 2005. 384 с.
21. Ильин Е.П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. СПб.: Питер, 2002. 415 с.
22. Ильин Е.П. Эмоции и чувства. СПб: Питер, 2001. 752 с.
23. Исенко А.И. Понятие модели и моделирования в человеческой деятельности // Концепт. 2015. №4. С. 10-19.
24. История педагогики в России: Хрестоматия: Для студ. гуманитарных фак. высш. учеб. заведений / Сост. С.Ф. Егоров. М.: Издательский центр «Академия», 1999.-400 с.
25. Клиническая психология. Словарь / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ПЕР СЭ, 2007. 416 с.

26. Кондратьев С.В. Типические особенности педагогического взаимодействия // Вопросы психологии. 2004. № 4. С. 130-137.
27. Коновальчук А.Н. Влияние социально-демографических характеристик жизнедеятельности на развитие синдрома «эмоционального выгорания учителей // Приволжский научный журнал. 2008. №3.
28. Корнилова Т.В., Смирнов С.Д. Методологические основы психологии. СПб.:Питер, 2008. 320 с.
29. Коротаев А.А., Исследование индивидуального стиля педагогического общения // Вопросы психологии. 2005. № 2. С. 96- 104.
30. Кузнецов А.А. «Историко-генетический анализ феноменологического пространства «выгорания» // Коллекция гуманитарных исследований. Москва: Академический проект, 2017. С. 36-41.
31. Латынина Д.И. История педагогики (История образования и педагогической мысли): Учеб. пособие. -М.: Гардарики, 2002. 603 с.
32. Леонова А.Б., Кузнецова, А.С. Психологические технологии управления состоянием человека. — М.: Смысл, 2007. 311 с.
33. Либин А.В. Дифференциальная психология: На пересечении европейских, российских и американских традиций: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений. 3-е изд., испр. - М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2004. 527 с.
34. Лихачев Б.Д. Педагогика: Курс лекций / Учеб.пособие для студентов педагог, учеб. заведений и слушателей ИПК и ФПК. 4-е изд.; перераб. и доп. - М.: Юрайт-Издат, 2003. 607 с.
35. Майерс Д. Социальная психология. 6-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2001. 752 с.
36. Мак-Вильямс Н. Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе/ пер. с англ. — М.: Независимая фирма «Класс», 2004. 480 с.
37. Маклаков А.Г. Общая психология. СПб.: Питер, 2000. 592 с.

38. Малых С.Б., Шапкина А.Н. Психологическая служба в системе образования Германии // Вопросы психологии. 2004. № 5. С. 127-140.
39. Маслач К. Профессиональное выгорание: как люди справляются. — Режим доступа: <http://www.edinorog.boom.ru/psimaster/BornoutMaslach.htm>.
40. Мерлин В.С. Психология индивидуальности: Избранные психологические труды / В.С. Мерлин; Под ред. Е.А. Климова. М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2005. 544 с.
41. Мироненко И.А. О классификации концепций личности и имплицитных основаниях психологических теорий // Вопросы психологии. 2006. №4. С. 95-105.
42. Миронов П.И., Асафьева Н.В. Распространенность и характеристика синдрома «эмоционального выгорания» у персонала отделений интенсивной терапии. Режим доступа: <http://www.ici.ru/2007-03-06.html>
43. Миронов П.И., Каширина Е.А., Крыкля А.С., Берестов А.Л. Проблема «эмоционального выгорания» среднего медицинского персонала отделений реанимации и интенсивной терапии. — Режим доступа: <http://www.clinanaesthesiology.ru/42004/f040203.htm>
44. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: Учеб. пособие для студ. высш. пед.учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2004. 320 с.
45. Науменко А.С., Шмелев А.Г. Тестирование досуговых увлечений: новый подход к косвенной диагностике трудовых мотивов и удовлетворенности трудом // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2005. № 3. С. 49-57.
46. Непомнящая Н.И. Целостно-личностный подход к изучению человека // Вопросы психологии. 2005. № 1. С. 116-125.
47. Организационное поведение: Учебник для вузов/ под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2006. 432 с.

48. Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Психологический журнал. 2001. Т. 22, № 1. С. 90-101.
49. Островский Э.В. Психология управления: Учеб.пособие. — М.: ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2008. 249 с.
50. Охитина Л.Т. Психологические основы урока. М., 1977.
- Ю.О.Пахальян В.Э. Практическая психология образования в России: безпарадоксов // Вопросы психологии. 2005. № 5. С. 75-83.
51. Педагогическая психология: Хрестоматия/Сост. В.Н. Карандашев, Н.В. Носова, О.Н Щепелина. СПб.: Питер, 2006. - 412 с.
52. Петрова О.А. Эмпатия как управленческая компетенция: суть, виды, способы развития // Тренинговый портал. 2014. №10. С. 6-8.
53. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2003. - 480 с.
54. Пэйн Р., Купер, К. Эмоции и работа. Теории, исследования и методы применения / Пер. с англ. -Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2008. 544 с.
55. Романова Е.С., Горохова М.Ю. Личность и эмоциональное выгорание // Вестник практической психологии. 2004. №1. с. 18 -23.
56. Самосознание и защитные механизмы личности. Хрестоматия. Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2006. - 656 с.
57. Сандомирский М.Е. Защита от стресса. Телесные технологии. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. - 256 с.
58. Скугаревская М.М. Диагностика, профилактика и терапия синдрома эмоционального выгорания.—Минск, БГМУ, 2003.
59. Серебрякова Т.А. Психология стресса: Учебное пособие. Н.Новгород: ВГИПУ, 2007.-140 с.
60. Сидоров П.И. "Синдром эмоционального выгорания. Конспект врача" // Лаборатория психотехники. 2016. №3. С. 13-18.

61. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2008.-256 с.
62. Юдин И.А. Синдром профессионального сгорания или Негативное влияние профессии и как его избежать. Режим доступа: <http://www.sfera.infomsk.ru/~yudin>
63. Юдина Е.Г. Позиция педагогов: авторитаризм и партнерство //Вопросы психологии. 2005. № 4. с. 132-142.
64. Kunig, K.: Arbeitsstijrungen und Pers4nlichkeit, Bonn: Psychiatrie-Verl. 1998.
65. Maslach C., Jackson S.E. Burnout in organizational settings. Beverly Hills, CA: Sage, 1994.
66. Maslach C. Burnout: The cost of caring. NJ. Prentice. - Hall, 1982.
67. Pines, A: Teacher Burnout: a psychodynamic existential perspective, - Teachers and Teaching: theory and practice, Vol. 8, No. 2, 2002. Carfax Publishing.-P. 120-139.
68. Rahemi J., Saadani M., Kinsara A. Burnout Syndrome among Saudi Medical Residents: A Controlled Study, Current Psychiatry, Vol. 13, No. 1, March 2006. P. 4-17.
69. Siu, O.: Occupational Stressors and Well-being among Chinese Employees: The Role of Organizational Commitment, - Applied Psychology: An International Review, Vol. 51, Issue 4,2002. Blackwell Publishing Ltd. - P. 527 - 544.
70. Schwab R.L., Iwanicki E.F. Perceived role conflict, role ambiguity and teacher burnout//Educ. administration Quart. 1982. V. 18. P. 60-74.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тестирование на определение степени эмоционального выгорания

Добрый день!

Предлагаем Вам пройти тестирование на определение степени эмоционального выгорания. Диагностика была разработана американскими психологами К. Маслач и С. Джексон, адаптирована отечественным психологом Н.Е. Водопьяновой.

Вам предлагается 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли вы себя таким образом на вашей работе. Если у вас никогда не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 – "никогда". Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали, позиция 6 – "ежедневно". Для этого выделите жирным курсивом балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства.

Перед началом тестирования просим Вас указать Ваш возраст и пол.

Возраст:

Пол:

1	В конце рабочей недели я чувствую себя эмоционально опустошенным	0 1 2 3 4 5 6
2	К концу рабочего дня я чувствую себя, как «выжатый лимон»	0 1 2 3 4 5 6
3	По утрам в рабочие дни у меня плохое настроение, я считаю дни и часы до выходных	0 1 2 3 4 5 6
4	Результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю	0 1 2 3 4 5 6
5	Меня раздражают мои коллеги своей медлительностью и некомпетентностью	0 1 2 3 4 5 6
6	Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным человеком	0 1 2 3 4 5 6

7	При разговоре с агрессивными сотрудниками я умею договориться и избежать конфликта	0 1 2 3 4 5 6
8	Я чувствую упадок сил и апатию по отношению к моей работе	0 1 2 3 4 5 6
9	Я умею зажечь «искру» (внести интерес) в работу моих подчиненных (деловых партнеров)	0 1 2 3 4 5 6
10	В последнее время я стал более черствым во взаимоотношениях с подчиненными (коллегами)	0 1 2 3 4 5 6
11	Люди, с которыми мне приходится работать, не интересны для меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня.	0 1 2 3 4 5 6
12	Я работаю с удовольствием и у меня много планов на будущее, связанных с моим профессиональным развитием. Я верю в их осуществление.	0 1 2 3 4 5 6
13	У меня много жизненных разочарований	0 1 2 3 4 5 6
14	Я чувствую разочарование и потерю интереса ко многим, что радовало меня раньше.	0 1 2 3 4 5 6
15	Мне безразлично, что происходит с моими подчиненными. Я предпочитаю формальное общение с ними, без лишних эмоций, и стремлюсь свести общение с ними до минимума.	0 1 2 3 4 5 6
16	Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех	0 1 2 3 4 5 6
17	Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе	0 1 2 3 4 5 6
18	Я легко общаюсь на работе со всеми (подчиненными, коллегами, техническим	0 1 2 3 4 5 6

	персоналом) независимо от их амбиций, эмоционального состояния и манеры общения.	
19	Я доволен моими жизненными и профессиональными успехами и достижениями	0 1 2 3 4 5 6
20	Я чувствую себя на пределе возможностей	0 1 2 3 4 5 6
21	Я смогу еще много сделать в жизни	0 1 2 3 4 5 6
22	Я проявляю внимание к подчиненным больше внимания и заботы, чем получаю от них признательности и благодарности.	0 1 2 3 4 5 6

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета для руководителей образовательных организаций

Уважаемые руководители!

Мы предлагаем вам ответить на 3 вопроса анкеты. Все вопросы касаются проблемы эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации. Мы просим вас не использовать научные источники при ответе на вопросы, а формулировать мысли в формате «здесь и сейчас», исходя из своего личного понимания.

1. Что такое эмоциональное выгорание?

2. Каковы основные причины эмоционального выгорания руководителя современной образовательной организации?

3. Что необходимо делать, чтобы директору «не сгореть» на работе?

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!